

اداری که برای تعریف و هماهنگی کارها استفاده می شود.

۶- تعیین نوع فعالیتهایی که شرکت می خواهد از حوزه انجام آنها خارج شود

۷- تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل

۸- تعیین اینکه آیا شرکت برآن است که در شرکتهای دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد.

«پرتر» نیز با دیدگاهی مشابه روملت اذعان می کند که استراتژی، موضع یابی شرکت در بازار و نحوه بکارگیری ترکیبی از فعالیتهای منحصر بفرد سازمان را مورد توجه قرار می دهد و استراتژی سازی، یک چالش سازمانی است که بستگی به هدایت و هماهنگی سطوح مختلف مدیران در سازمان دارد.

دیدگاههای مختلف استراتژی به طور متنوع در ادبیات مدیریت استراتژیک یافت می شود.

شاید به تعداد استراتژیست ها رویکرد استراتژی معرفی شده است. ما در این مقاله بر سه رویکرد عمده و غالب در استراتژی تمرکز خواهیم کرد: رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد فرایندی. در ادامه ضمن ارائه خلاصه ای از تلاشهای استراتژیست های اولیه، این دیدگاهها توضیح داده می شود.

۱- نظریه های اولیه استراتژی

استراتژیست های اولیه مانند، چاندلر، آنسوف و اندروز، بر تئوری های استراتژی، به دلیل آنکه کمتر مورد توجه دیگران قرار گرفته بود تمرکز کردند.

چاندلر با جدا کردن استراتژی از ساختار سازمانی اشاره می کند، مدیرانی که تصمیمات روزانه را از تصمیمات بلندمدت جدا می کنند قادرند نتایج قابل توجهی را در عملکرد سازمانی خود به دست آورند. دیدگاهی مشابه این رویکرد سالها قبل توسط «سلزینک» معرفی شده بود. وی با تفکیک کردن «سازمانها» از «موسسات» ادعا می کند که سازمانها صرفا ابزاری در دست مدیران هستند در حالی که موسسات علاوه بر خصوصیات دیگر از ویژگیها و



چکیده

این مقاله سه رویکرد غالب در مدیریت استراتژیک - دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرایندی و دیدگاه مبتنی بر منابع - که تاثیر زیادی بر ادبیات این حوزه داشته اند، معرفی می کند. در ابتدا مفهوم استراتژی و نظریه های اولیه استراتژی توضیح داده می شود و در ادامه این سه رویکرد مورد تحلیل قرار می گیرد. آنچه که در نهایت از این مقاله نتیجه گیری می توان کرد آن است که رویکردهای سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع هر دو بر مزیت رقابتی تمرکز می کنند ولی دیدگاه آنها در این که مزیت رقابتی چیست و بر چه مبنایی استوار است تفاوت می کند. در حالی که به نظر می رسد هر دو رویکرد سازمان صنعتی و مبتنی بر منابع دیدگاهی «محتوا محور» در مدیریت استراتژیک دارند و محتوای استراتژی مانند ویژگیهای محصول، بازارها، رقبا، فعالیتهای سازمان، منابع و ... را مورد توجه قرار می دهند. رویکرد مبتنی بر فرایند در استراتژی بر فرایندی که این ویژگیها و محتوا ایجاد شده و مدیریت می شود تمرکز می کند.

مقدمه

به دلیل وجود رقبا، لازم است سازمانها در مورد انتخاب گزینه های زیادی تصمیم گیری کنند که تعدادی از آنها نیز استراتژیک هستند. این انتخابها عبارتند:

- ۱- انتخاب اهداف اصلی سازمان
- ۲- انتخاب محصولات و خدماتی که سازمان باید عرضه کند.
- ۳- طراحی و شکل دهی سیاستهایی که نشان می دهد شرکت چگونه خود را آماده رقابت می کند.
- ۴- تعیین سطح حوزه و تنوع محصولات و خدمات
- ۵- ساختار سازمان، سیستمها و خط مشی های

تئوری استراتژی عملکرد، شرکت را در یک محیط رقابتی توصیف می کند روملت و همکاران در تلاشی که جهت خلاصه کردن تاریخچه مدیریت استراتژیک انجام داده اند اشاره می کنند که استراتژی، نشان دهنده «مسیر و جهت گیری سازمانها» است. نویسندگان اضافه می کنند که تئوری استراتژی، شامل موضوعاتی است که ملاحظات عمده مدیران ارشد یا هر مقام دیگری که دلایل موفقیت یا شکست بین سازمانها را جستجو می کند در برمی گیرد و رقابت، موضوع اصلی این تئوری است.

به دلیل مشکلاتی که شرکتها و تصمیم‌گیران آنها در اثر تحریم نفتی سال ۱۹۷۳، قانون‌زدایی صنایع و بین‌المللی شدن با آنها روبرو شدند برنامه‌ریزی بلندمدت تاثیر عملی خود را از دست داد.

با تاکید بر فرآیند استراتژی (به جای مضمون و اجزای آن) مطالعاتی در جهت انتقاد بر رویکردهای گذشته استراتژی جریان یافت. نااطمینانی درباره آینده منجر به تاکید بر برنامه‌ریزی کوتاه مدت تر شد. تمایز اصلی در این رویکرد، بین فرمولی کردن استراتژی و انجام آن است: اندروز معتقد است، استراتژی شرکتها آن است که فقط انجام می‌دهند نه آنچه که برنامه دارند انجام دهند یا فکر می‌کنند باید انجام شود.

کم کم تاکید بر اجزا و محتوای استراتژی مانند موقعیت رقابتی و رابطه آن با عملکرد شرکت از مرکز توجه خارج شد و محققان بر اینکه یک شرکت چگونه موقعیت رقابتی مناسبی می‌سازد و چه عواملی باعث می‌شود یک عملکرد خاص به دست آید تمرکز کردند. «چاکراواتی» و «دز» دیدگاه فرآیندی را این‌گونه توصیف می‌کنند: «تحقیقات فرآیندی استراتژی، تمرکز بر آن دارد که چگونه یک مدیر می‌تواند به‌طور مستمر بر موقعیت استراتژیک شرکت از طریق تصمیم‌های مناسب و بکارگیری سیستم‌های اداری تاثیر گذارد. منظور از سیستم‌های اداری، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش، مدیریت منابع انسانی و سیستم ارزشی شرکت است. رویکرد فرآیندی استراتژی، چگونگی شکل یافتن یک استراتژی اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن را مورد توجه قرار می‌دهد.»

به منظور تعریف بهتر این رویکرد، نویسندگان استدلال می‌کنند که اگر چه هم تحقیقات استراتژی مبتنی بر فرآیند و هم مطالعات استراتژی مبتنی بر محتوی، هر دو عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می‌دهند، مطالعات فرآیندی، چگونگی رسیدن شرکت به موقعیتی که به دست آورده را مورد بحث قرار می‌دهد. متغیرهای مستقل تحقیقات مبتنی بر محتوا، متغیرهای وابسته در رویکرد فرآیندی هستند. طبق تحلیل‌های چاکراواتی



**در رویکرد سازمان
صنعتی، نیروهای خارجی
منشا مزیت رقابتی هستند
در حالی که
در رویکرد فرآیندی
یافتن یک استراتژی
اثربخش، ارزش گذاشتن
و اجرای موثر آن
در مرکز توجه قرار می‌گیرد.**

استراتژی رهبری قیمت تمام شده، تمرکز و تمایز. انتخاب نادرست این استراتژی‌ها باعث کاهش سود شرکت و به‌خطر افتادن موقعیت رقابتی آن می‌شود. او در سال ۱۹۸۵ با معرفی مدل زنجیره ارزش تلاشهای خود را توسعه داد و تلاش کرد که عوامل اصلی مزیت رقابتی را شناسایی کند. مدل وی بر اهمیت توجه به اجزای تشکیل دهنده سازمان در مدیریت استراتژیک تاکید می‌کند. همراه با پرتز مطالعات آکادمیک دیگری نیز در این تئوری انجام شد که بر مبنای چارچوب پرتز توسعه یافتند و هنوز توسط مدیران به‌کار گرفته می‌شوند. در حال حاضر دیدگاه مبتنی بر منابع، این تئوری را مورد انتقاد قرار داده و با تاکید بر اینکه عوامل خارج سازمان هرگز نمی‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و این مزیت باید از طریق منابع داخلی سازمان بدست آید در مقابل این تئوری قرار گرفته اند.

دیدگاه فرآیندی در استراتژی

اگرچه استراتژی و زمینه‌های مرتبط با آن بر آنچه که شرکتها انجام می‌دهند تاکید داشتند، جهت فکری جدیدی در اواسط دهه ۱۹۷۰ بوجود آمد که بر چگونگی انجام آنها تمرکز داشت. استراتژی برای مدتی طولانی بر مبنای برنامه‌ریزی قرار داده می‌شد ولی

شایستگیهای «متمايز» تشکیل شده‌اند. ایده مهم دیگری که در تئوریهای اولیه استراتژی مطرح شد تمایز بین محیط و سازمان بود. «اندروز» با تاکید بر این دوگانگی اشاره می‌کند که محیط صنعتی و چالشهای آن باید با تغییرات داخل سازمان و به‌کارگیری منابع و شایستگیهای سازمانی تطبیق داشته باشد. در نظر او استراتژی به معنی تحلیل فرصتها و تهدیدهای خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی و تطبیق این عوامل به‌منظور فرمولی کردن استراتژی است. (فرمولی کردن استراتژی جدا از اجرای آن است). «انسوف» نیز مطالعات مفهومی بسیاری درباره استراتژی‌های تنوع‌گرایی انجام داده است. اگرچه در تحقیقات آکادمیک می‌توان ردیابی از تئوری‌های کلاسیک سازمان را همراه با تئوری‌های استراتژی یافت، به‌کارگیری این دو تئوری بسیار نادر است. با اینکه در دهه ۱۹۶۰ تئوری استراتژی و تئوری سازمان کاملاً قابل تفکیک نبودند، در اواسط دهه ۱۹۷۰ تئوری سازمان مسیری متفاوت از استراتژی را در پیش گرفت. به‌طور کلی، تئوری‌های استراتژی به‌عنوان یک مکتب به‌طور مجزا در حوزه‌ای جدای از حوزه تئوری سازمان توسعه یافتند و به‌طور خاص مورد توجه کنفرانس‌ها، ژورنال‌ها، موسسات آکادمیک و... قرار گرفتند.

تئوری سازمان صنعتی

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، پرتز دیدگاه سازمان صنعتی را در استراتژی کسب و کار معرفی کرد. (البته بعضی از متون این تئوری را به میسون نسبت می‌دهند). وی ادعا کرد که نیروهای خارجی صنعتی، فعالیتهای مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه‌کنندگان و همین‌طور رقبای موجود و بالقوه انتخاب عمل را برای شرکت، تحت تاثیر قرار می‌دهند. این دیدگاه مطرح می‌کند که عوامل کلیدی موفقیت محیط کسب و کار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت می‌باشد و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

«پرتز» سه استراتژی عمومی را به‌عنوان استراتژی‌های ممکن معرفی می‌کند:

و دز دو پیش فرض تحقیقات فرآیندی این رویکرد را از بقیه دیدگاهها جدا می سازد که عبارتند از پذیرش عقلانیت محدود و دیدگاه چندگانه در واحدهای سازمانی و تعاملات بین این واحدها.

با گذشت زمان دیدگاه مبتنی بر فرآیند با تمرکز بیشتر بر وظایف مدیریتی و تصمیم گیری توسعه پیدا کرد و با توسعه مطالعات فرآیندهای شناختی مدیران رونق یافت.

رویکرد مبتنی بر منابع

همان طور که بیان شد رویکرد سازمان صنعتی بیان می کرد که فشارهای محیطی و توانایی پاسخ دادن به تهدیدها و فرصتهای آن عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت سازمان هستند، اما دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره به آن دارد که مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین می کند کدام شرکت بهتر رقابت می کند و عملکرد بالاتری دارد.

درحالی که رویکرد سازمان صنعتی عملکرد نسبی شرکت را در سطح صنعت با معیارهایی چون تفاوت قیمت و هزینه، کیفیت و تنوع محصولات توصیف می کند، دیدگاه مبتنی بر منابع بر ویژگیهای مهم عوامل مستقلى که منجر به تنوع محصولات یا کاهش قیمت شده اند (مانند منابع شرکت) تاکید می کند.

این رویکرد تاکید بر منابع استراتژیک شرکت دارد. منابع استراتژیک شرکت منابعی هستند (شامل منابع فیزیکی، نیروی انسانی و منابع سازمانی - مانند توانمندیها، فرآیندهای سازمانی، دانش اطلاعاتی، شهرت سازمان - و ...) که ارزشمند و کمیاب بوده و جایگزینی و تقلید آن هزینه زا باشند. منابع استراتژیک، خود، منشا مزیت رقابتی هستند و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است.

این بدان معنی نیست که رویکرد مبتنی بر منابع از توصیف و توجیه تفاوت عملکرد شرکتها بر حسب بازارهای محصولات آنها ناتوان است. این رویکرد تحلیل می کند که شرکتهای موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آنها بیشتر از رقباست. به طور منطقی این موضوع به این معنی است که شرکتهایی که عملکرد پایین تری دارند نیز

ممکن است دارای مزیت رقابتی باشند ولی با ارزشی کمتر از رقباى موفق تر آنها. این مفهوم تفاوت ارزش برای مزیت رقابتی در مقایسه با دیدگاه سازمان صنعتی (که یک عامل را دال بر مزیت رقابتی می داند و آن حداکثر سوددهی است) ممکن است در جستجوی رهبران صنعت کمتر مفید باشد. اگرچه معیار مقایسه شرکتها در رویکرد مبتنی بر منابع (در مقایسه با رویکرد سازمان صنعتی) بجای عملکرد، بهره برداری از منابع سازمان است، مزیت رقابتی باید بر حسب افزایش ارزش نسبی منابع و هزینه بر بودن تقلید آنها توسط رقبا تعیین شود.

ویژگیهای منابع استراتژیک

در ادبیات منابع استراتژیک ویژگیهای مختلفی را به منابع استراتژیک نسبت می دهند. بعضی از نویسندگان مجموعه متنوع و کاملی از این ویژگیها را معرفی می کنند و عده ای نیز بر ویژگیهای مشخص و خاص آنها تمرکز می کنند. ما در این مقاله ویژگیهای معرفی شده توسط «بارنی» معرفی می کنیم:

۱- منبع باید ایجاد ارزش کند به این معنی که یا هزینه ها را کاهش دهد یا قیمت کالا را افزایش دهد. «بارنی» اشاره می کند که منابع ارزشمند، سازمان را قادر می سازند که استراتژی هایی را اتخاذ و اجرا کنند که کارایی و اثربخشی شرکت را بهبود می بخشند. منابعی که با بکارگیری آنها می توان فرصتها را بکار گرفت یا تهدیدها را خنثی کرد، بر کاهش هزینه های شرکت یا افزایش درآمد آن تاثیر می گذارند. با این حال بعضی از نویسندگان بیان می کنند که برخی از منابع خاص با سازمانهای بخصوصی بهتر تطبیق می یابند و ارزشی که این منابع ایجاد می کند بسته به اینکه کدام سازمان بر آن منابع بیشتر سرمایه گذاری می کند متفاوت است. هر چه شرایط سازمان با منابع بهتر تطبیق و تناسب داشته باشد، ارزش منابع بیشتر است.

۲- بارنی دومین ویژگی منابع استراتژیک را کمیاب بودن آنها معرفی می کند. وی اشاره می کند که اگر منابع با ارزش را تعداد زیادی از رقبا داشته باشند تقلید استراتژی توسط

رقبا بسیار آسان است، حتی اگر این ارزش بین آنها متفاوت باشد. معمولا منابع کمیاب نمی توانند توسط عرضه کنندگان به سرعت گسترش یابند و توزیع آن بستگی به کمیابی بازار عوامل و پایین بودن ارزش ادراکی آنها دارد.

۳- منابع با ارزش و کمیاب، باید به سختی نیز قابل تقلید باشند. به منظور جلوگیری از تقلید رقبا و حفظ مزیت رقابتی منبع، باید موانعی وجود داشته باشد. یک منبع و بازده و خروجی آن وقتی قابل تقلید است که رقبا بتوانند همان منبع را ایجاد کرده یا به دست آورند (نسخه برداری) یا بازده نهایی آن منبع را از طریق منابع دیگر تولید کنند (جایگزینی). بارنی معیار تعیین قابل تقلید بودن منابع را هزینه نسخه برداری رقبا معرفی می کند. این هزینه به سه عامل بستگی دارد:

• **شرایط تاریخی منحصر بفرد:** آن دسته از شرایط زمانی و تاریخی مطلوب که شرکت منابع خود را تحت آن شرایط توسعه داده و به دست آورده، خود یکی از عوامل دشوارکننده تقلید رقبا است. بدین معنا که رقبا باید برای به دست آوردن همان منبع با همان مزیت هزینه بیشتری متحمل شوند. این امر احتمال موفقیت رقیب را در بدست آوردن مزیت رقابتی کاهش می دهد.

• **ابهام علی:** در این حالت شرکت به منظور اجرای یک استراتژی، به جای یک تصمیم بنیادی مجموعه ای از تصمیمات متعدد ولی کوچک را اتخاذ می کند و توجه کمتری از رقبا را به خود جلب می کند. توالی و انسجام این تصمیمات کوچک، ابهامی را برای شناخت رابطه علی این تصمیمات و تقلید از آن برای رقبا ایجاد می کند.

• **پیچیده بودن منابع:** می توان گفت تقلید از منابعی غیرملموس و ضمنی که وابسته به عوامل متعددی مانند افراد و سیستمهای کامپیوتری هستند، امکان ناپذیر است. زیرا تقلید کننده باید سیستم فعلی خود را از بین برده و دوباره با ترکیب بندی جدید سیستم موفق رقیب را برای خود بازسازی کند.

«کلیس» با جدا کردن موانع تقلید پایدار و ناپایدار بیان می کند که عواملی مانند مقررات دولتی، محدودیتهای قانونی، حق اختراع، موقعیت جغرافیایی شرکت و

Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 99- 120.

3. Barney, J. (1994): "Bringing managers back in". In Barney, J. - Spender, J.C. - Reve, T. (eds) *Does Management Matter?* Lund: Lund University Press.

4. Chakravarthy, B.S. - Doz, Y. (1992): "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal." *Strategic Management Journal*, 13, 5-14.

5. Chandler, A.D. jr (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.

6. Collis, D.J. (1996): "Organizational Capability as a source of profit." In Moingeon, B. - Edmondson, A. (eds): *Organizational learning and competitive advantage*. 139-163. London: Sage Publications.

7. Ginsberg, A. (1994): "Minding the Competition: From Mapping to Mastery." *Strategic Management Journal*, 15, 153-174.

8. Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International.

9. Pitts, R.A. - Lei, D. (1996): *Strategic Management: Building and sustaining competitive advantage*. St. Paul, MN: West.

10. Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

11. Porter, M.E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal*, 12, 95- 119.

12. Prahalad, C.K. - Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

13. Rumelt, R.P. - Schendel, D.E. - Teece, D.J. (eds) (1994). *Fundamental issues in strategy. A research agenda*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

14. Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

15. Thompson, A.A. - Strickland, A.J. (1992): *Strategy formulation and implementation. Tasks of the General Manager*. Fifth Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Irwin.

16. Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

با توجه به منطق دیدگاهها، تئوری‌های غالب مدیریت استراتژیک را می‌توان در دو بعد طبقه‌بندی کرد: رویکردهای مبتنی بر فرآیند در مقابل رویکردهای مبتنی بر محتوا و رویکردهای درون‌گرا در مقابل رویکردهای برون‌نگر.

هر یک از این رویکردها چشم انداز متفاوتی را برای مدیران به منظور شناخت محیط و سازمان خود روشن می‌کند و در تصمیم‌گیریها هر یک به جنبه خاصی از موضوع می‌پردازند. مدیر با توجه به شرایط خاص سازمان خود می‌تواند با بهره‌گیری از این رویکردها جنبه خاصی از موضوع را روشن سازد.

منابع

* دیوید، فرد آر. «مدیریت استراتژیک» ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

1. Andrews, K.R. (1971): *The concept of core strategy*. Homewood, IL: Irwin.

2. Barney, J. (1991): "Firm Resources and

زردیکی به منابع اولیه به عنوان منابع تقلید از پایداری بیشتری برخوردارند در حالی که کوتاهی زمان عرضه محصول، تهدیدات مربوط به شهرت سازمان و ابهام علی از پایداری کمتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد که سه رویکرد غالب استراتژی مورد بحث قرار گیرد و تفاوت‌های این سه نوع نگرش جستجو شود. این سه رویکرد عبارتند از: دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر منابع. همان‌طور که اشاره شد تفاوت بین دیدگاه سازمان صنعتی و دیدگاه مبتنی بر منابع در توصیف منشا مزیت رقابتی سازمان می‌باشد. در حالی که تفاوت این دو تئوری و رویکرد فرآیندی در واحد و منطق تحلیلی آنها می‌باشد.

جدول زیر خلاصه ای از نکات اصلی این سه تئوری را نشان می‌دهد.

به‌عنوان جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت،

رویکرد استراتژی	توصیف	منطق اصلی	برخی از صاحب‌نظران
رویکرد سازمان صنعتی	نیروهای خارجی صنعتی فعالیت‌های مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد و می‌توانند منشا مزیت رقابتی سازمان باشند.	برون‌نگر	پرتز، تامپسون، استریکلند، پیترس و لی
رویکرد فرآیندی	شکل یافتن یک استراتژی اثربخش در سازمان و ارزش گذاشتن به آن و اجرای موثر آن چگونه انجام می‌شود.	فرآیند محور	اندروز، چاکراواریتی و دز
رویکرد مبتنی بر منابع	مجموعه منابع خاص شرکت است که تعیین‌کننده رقابت بین سازمان‌ها و عملکرد آنها است.	درون‌نگر و محتوا محور	ورنر فلت، بارنی، همبل، پاراهالاد و گرانت